

## Література

1. Стратегія розвитку споживчої кооперації України (2004—2015 рр.). — К.: Укоопспілка, 2004. — 62 с.
2. Закон України «Про споживчу кооперацію», ст.2.
3. Праця України 2009: статистичний збірник. Держкомстат України.
4. Основні показники фінансово-господарської діяльності Полтавської облспоживспілки ЗА 2004—2008 рр.

Стаття надійшла до редакції 8.07.2010 р.

Find similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

provided by Institutional Repository of Vadym Hetma

**В. М. Турчина**, аспірантка,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
Університет імені Вадима Гетьмана»

### ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ В ПЕРІОД КРИЗИ

**АНОТАЦІЯ.** На основі аналізу проблем в управлінні ефективністю праці та господарською діяльністю підприємств запропоновано методи організаційного характеру та напрями вдосконалення механізму управління ефективністю праці, а також перспективи зменшення негативних наслідків кризового періоду.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Ефективність праці, резерви підвищення ефективності, результати праці, затрати праці, робочий час.

**АННОТАЦИЯ.** Базируясь на анализе проблем в управлении эффективностью труда и экономической деятельностью предприятий, предложены методы организационного характера и пути усовершенствования механизма управления эффективностью труда, а также перспективы уменьшения негативных последствий кризисного периода.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Эффективность труда, резервы повышения эффективности, результаты труда, затраты труда, рабочее время.

**ANNOTATION.** On the basis of analyses the problems of job performance and economical activity of businesses management we proposed organizational methods and ways developing the mechanism of job performance management. Also the perspectives of negative consequences of crisis period are noticed.

**KEY WORDS.** Job performance, performance reserves, results of work, spends for work, works time.

**Вступ.** Багаточисленні зарубіжні і вітчизняні дослідники відмічають зміну факторів зростання ефективності діяльності підприємств. Експерти Світового банку В. Томас, М. Дайламі і А. Дарешвар головними умовами підвищення ефективності вважають: всі наявні активи, в тому числі, людський і природний капітал; систему розподілу отриманих доходів; створення інституційних рамок для ефективного управління [6]. Виходячи з цього підвищення ефективності використання людського капіталу є передумовою підвищення ефективності діяльності підприємств, а тому потребують конкретизації напрямів управління працею під час виходу економіки з кризи.

Дослідженню різних підходів підвищення ефективності праці присвячено ряд робіт вітчизняних та зарубіжних учених-економістів: Белкіна В. Н., Белкіна Н. А. [1], Брильова В. І. [2], Войтова А. Г. [3], Герасименко О. О., Кравчук Н. В. [4], Нижника В. М. [5], Грена Д. Мерфі, Грега Созея [7] та ін. Ми ж у даній роботі зосереджуємо увагу на вдосконаленні управління ефективністю праці, враховуючи особливості, що відбулись у соціально-трудовій сфері в кризовий період.

**Постановка завдання.** Цілі даної статті наступні: 1) проаналізувати проблеми, що виникли в управлінні ефективністю праці та господарською діяльністю підприємств під час кризи; 2) окреслити основні напрями вдосконалення механізму управління ефективністю праці на даному етапі; 3) спрогнозувати перспективи зменшення негативних наслідків кризового періоду.

**Результати.** Кризовий період позначився на діяльності підприємств таким чином, що майже кожне з них відчувало нестачу коштів і тому необхідність економити. Разом з тим зміни на ринку праці полягали в зростанні чисельності вивільнюваних працівників, і особливо працівників творчих професій, що стали популярними останніми до кризи роками, таких як маркетологи, архітектори, інженери-проектувальники, менеджери з розвитку бізнесу, керівники проектів, бізнес-тренери тощо. Одні з них постраждали через проблеми у певних видах економічної діяльності (сфера будівництва і проектування, кредитна сфера, банківські послуги сфера розваг), інші ж стали жертвами «економії» керівництва. Безумовно, коли компанія переживає труднощі, власник на перше місце ставить основну діяльність, а всі допоміжні відділи вирішує скоротити.

Розглядаючи подібну ситуацію всі функціональні відділи підприємства поділились на першочергові і другорядні. В теорії такого бути не мало, і можливість такого поділу викликана недос-

коналим управлінням ефективністю праці в «другорядних» відділах. Саме в такій ситуації дуже показово простежується відмінність між регламентованою та творчою працею, працею з різницею за змістом результатами та затратами.

І оскільки про творчу, нерегламентовану працю нам сьогодні відомо дещо менше, ніж про фізичну та регламентовану працю, ми шукаємо напрямки підвищення ефективності праці, як міри реалізації основної цілі діяльності підприємств.

Зазначені зміни під час кризи спричинили й те, що робоча сила значно здешевіла, і сьогодні, відновлюючи повноцінну діяльність, компанії мають змогу значно економити на персоналі в порівнянні з докризовим періодом. Хочеться звернути увагу роботодавців на те, що для того, щоб при наступному ринковому коливанні не довелось звільняти «другорядних» працівників, необхідно налагодити ефективну роботу всього персоналу вже сьогодні.

Підвищення ефективності праці в компанії являє собою потенційну можливість підвищення конкурентоздатності товару чи послуг, що виробляється або надаються. Назвемо їх продуктом діяльності підприємства, що є продуктом праці всього колективу і складається з проміжних результатів діяльності — результатів праці кожного працівника.

Зростання продуктивності праці завжди пов'язували з можливістю більш ефективно використовувати робочий час, оскільки будь-яка економія в процесі виробництва зводиться до економії робочого часу. Цей зв'язок актуальний і на сучасному етапі, проте трансформації, що відбулись у сфері праці протягом останніх десятиліть дещо змінили сутність і роль робочого часу, що має бути враховано. Підвищення гнучкості форм зайнятості і урізноманітнення результатів і форм праці призводить до необхідності віддавати зекономлений на виконанні роботи час працівнику.

Відбувається так званий «ефект доходу», що полягає в ситуації, коли гроші, зароблені за годину праці, менш корисні для людини, ніж година вільного часу, і тоді людина надає перевагу вільному часу порівняно з найманою працею. Проте сьогодні подібна ситуація спричинена дещо іншим — послабленням залежності між відпрацьованим часом і отриманим доходом.

Кількісна сутність праці як процесу характеризується суспільно необхідними затратами робочого часу, які є засобом вимірювання ефективності затрачуваної праці. Проте робочий час сам по собі не характеризує повністю дійсну кількість затраченої

праці. Іншими словами, виміряти затрати праці робочим часом, який є лише екстенсивною величиною, неможливо, тому необхідно враховувати відмінності в якості використання робочого часу.

Таким чином на перше місце виходить не кількість, а якість використання робочого часу. Якісне використання робочого часу забезпечується професіоналізмом та бажанням. При цьому професіоналізм визначається досвідом та знаннями, а бажання — особистими цілями (рис. 1).



Рис. 1. Складові якості використання робочого часу

Розглянемо залежність між професіоналізмом та часом, необхідним для досягнення певного результату (рис. 2).

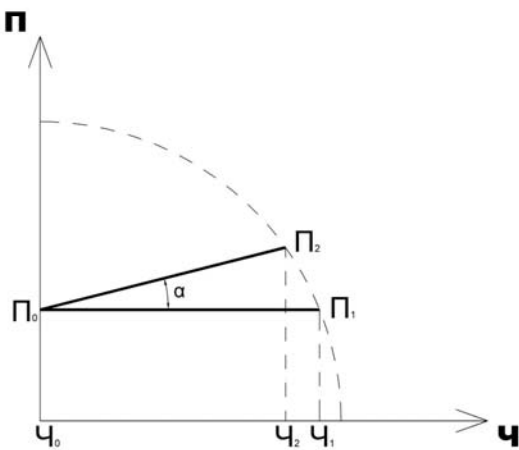


Рис. 2. Залежність між професіоналізмом і терміном виконання роботи

На рис. 2: вісь  $\Pi$  показує рівень професіоналізму; вісь  $\mathbf{Ч}$  — час, необхідний на виконання певної роботи / досягнення потрібного результату;  $\Pi_0$  — рівень професіоналізму, наявний у даного працівника. Дуга  $\mathbf{P}$ , на якій знаходяться точки  $\Pi_1$  і  $\Pi_2$ , — зображує один і той же результат, якого треба досягти; вона є рівновіддаленою від початку вісей і показує рівність зусиль, що мають бути затрачені різними працівниками для досягнення конкретного результату. Кут  $\alpha$  характеризує наявність у працівника бажання виконувати дану роботу. В Ситуації 1 працівник з професіоналізмом  $\Pi_0$  досягне результату  $\Pi_1$  при бажанні  $\alpha = 0$  за час  $\mathbf{Ч}_1$ . У Ситуації 2 припустимо, що даний працівник має бажання працювати рівне  $\alpha > 0$ , тоді він досягне результату  $\mathbf{P}$  у точці  $\Pi_2$ , тобто за час  $\mathbf{Ч}_2$ , що менше, ніж час  $\mathbf{Ч}_1$ .

Отже наявність бажання (натхнення) дозволяє більш якісно використовувати робочий час, а також більш якісно виконувати роботу. Такий вплив використання резервів робочого часу на ефективність праці можна охарактеризувати як інтенсивний, тобто відбувається інтенсифікація праці.

Іншою тенденцією, що стосується робочого часу є екстенсивне зростання часу, що витрачається на працю, тобто зростання його кількості. Це, знову ж, пов'язано зі зміною характеру та змісту праці, що полягає у збільшенні невизначеності результатів і строків їх отримання, підвищенні ризиків виконання проєктів тощо.

У цьому зв'язку важливо не допускати, щоб інтенсифікація праці та збільшення тривалості праці не прийняли надмірний характер і не призвели до негативних соціальних наслідків у вигляді появи професійних захворювань, особливо психічного характеру, переважно працівників, їх перегорання.

Тому одним із перших напрямів підвищення ефективності праці в компанії має стати *оптимізація затрат робочого часу*. Сьогодні більшість компаній нехтують напрацюваннями з аналізу використання робочого часу, посилаючись на відсутність ресурсів на ці заходи (в тому числі і ресурсів часу). Аналізувати рівень індивідуальної ефективності праці не так вже й складно, це може робити сам працівник. Наприклад, нетрудомісткі звіти типу блокнота, що регулярно подаватимуться безпосередньому керівнику. Структура і періодичність звіту має унеможливити надання неправдивих свідчень.

З рівнем індивідуальної ефективності праці, що визначатиметься за поданою схемою, може бути пов'язана і оплата праці. Основна зарплата виплачуватиметься за поточний місяць, а пре-

міальний фонд — у наступному, після обробки даних звіту з ефективності праці. Таким чином кожен працівник плануватиме задачі на місяць і тиждень, і щотижня надсилатиме поточний звіт виконання, а щомісяця — підсумковий.

Наприклад, щопонеділка першу робочу годину всі працівники робитимуть звіти про планові завдання, щоп'ятниці — звіти з виконання. Аналогічно першого і останнього робочого дня місяця — щомісячні звіти. Працівник буде незацікавлений подавати неправдиві дані, оскільки, якщо писатиме, що багато часу витрачає на один проект, це означатиме, що він працює неефективно; якщо ж зазначатиме, що менше часу витрачає, ніж насправді, то працівник буде перевантажений і це буде помітно, оскільки він не встигатиме виконувати роботу протягом відведеного часу. Крім того наявність такої інформації в керівника дозволить йому оперативно перерозподіляти поточні завдання між підлеглими.

Така схема підходить не всім компаніям, а переважно тим, що займаються проектною діяльністю, де велика частка непередбачуваності майбутньої ситуації і непрогнозована циклічність основної діяльності. Так, займаючись дослідженням управління ефективністю праці в проектно-технологічних організаціях та установах, у подальшому плануємо перевірити дієвість такого методу управління ефективністю праці на практиці.

Наступним напрямом підвищення ефективності праці є *створення умов для розширеної участі працівників в управлінні організацією*. Ми маємо величезний досвід в цьому питанні, здобутий ще з часів Радянського Союзу, і ігнорувати його було б помилкою. Проте сьогодні необхідно враховувати нові реалії, пов'язані з розвитком ринкових відносин і фінансовою кризою. З цим найкраще справляється система управління за цілями, коли цілі компанії подрібнюються до рівня окремого працівника і усвідомлюються ним як його особисті. Така система є дієвою і в ситуації з обмеженими фінансовими можливостями компанії, що характерно для кризового і післякризового періоду. Розширення участі працівників в управлінні організацією доцільно розпочати із проведення регулярних нарад, зборів із залученням всіх працівників, на яких повідомляти про результати діяльності компанії і її подальшу стратегію.

У наш час у багатьох країнах світу з ринковою економікою в великих організаціях і в малому бізнесі здобула широкого розповсюдження участь працівників у всіх елементах прийняття рішень з питань ефективності праці. Необхідність участі в управлінні диктується і тенденцією зниження ефективності праці, і

інфляційними процесами, і конкурентною боротьбою на світовому ринку, і можливою активністю і зрілістю найманих працівників. В. І. Брильов виділяє коло питань в області управління ефективністю праці, вирішення яких передбачає участь працівників [2, с. 236]. Їх можна проілюструвати наступною схемою (рис. 3).

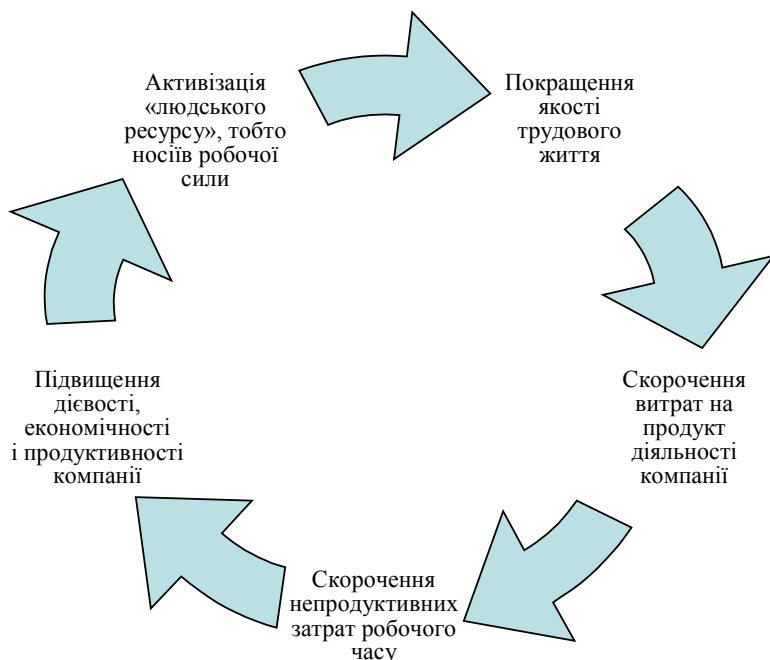


Рис. 3. Коло питань у сфері управління ефективністю праці, вирішення яких передбачає участь працівників

Ще одним напрямом підвищення ефективності праці в післякризовий період є *вдосконалення організації і умов праці на робочому місці*. Цей напрям включає і покращення соціально-психологічного середовища праці, і створення сприятливої атмосфери для творчої праці, і відсутність жорстких методів управління персоналом.

Прикладом реалізації такого напрямку в проектних організаціях може бути додаткове оснащення робочих місць пристроями і засобами, що забезпечать зручність працівникам при виконанні ними трудових обов'язків і підвищать ефективність їх трудових функцій. Згаданими пристроями і засобами можуть бути потужні комп'ютери чи ноутбуки, вартість яких постійно зменшується по

відношенню до заробітної плати, а користь очевидна — якісна техніка економить час працівників, які з нею працюють, і персоналу, що її обслуговує, а й їх нервову та емоційну енергію, зір і здоров'я взагалі.

Наведемо кілька прикладів таких удосконалень. Так, зручні комфортні крісла усунуть дискомфортні відчуття під час тривалої праці, а разом з ними і відволікання на перерви для відпочинку. Сучасний вибір меблів дозволяє влаштувати робоче місце таким чином, що воно буде ніби ізольоване від інших. Щоб відволікти працівників від зайвого шуму і розмов можна придбати для них музикальні навушники, що налаштовуватиме працівників на творчий лад.

Фантазувати в цьому напрямку можна багато, але найголовніше, що найкорисніші і найоригінальніші ідеї зазвичай виходять від самих працівників і часто мають неочікуваний позитивний ефект. Вартість таких заходів не сильно позначається на матеріальному становищі компанії, адже витрати такого роду є одноразовими, а ефект часом більш відчутний, ніж від незначного підвищення заробітної плати.

Величина одноразових і поточних витрат на формування і підтримку робочих місць значним чином залежить від особливостей діяльності компанії, фондомісткості, енергоємності, обороту капіталу й інших факторів конкретної діяльності компанії. Умовно-постійні накладні витрати можуть змінюватись при вдосконаленні бізнес-процесів, організації і умов праці як в абсолютних, так і в відносних розмірах.

Тобто, під час і після фінансової кризи, коли компанії переживають брак коштів, на перше місце виходять нематеріальні методи управління ефективністю праці, соціальні пріоритети. Економіка ніби сама підказує власникам підприємств, що економічна ефективність у формі максимізації прибутків не може бути основною метою діяльністю компанії. Кожний власник має усвідомлювати свою відповідальність за соціальні наслідки своєї діяльності.

Тому в найближчий час існує перспектива зменшення негативних наслідків кризового періоду. Настане це так швидко, як власники бізнесу звернуться до соціальних та організаційних методів стимулювання ефективності праці в своїх компаніях. Такий підхід не змусить довго чекати на бажаний результат і вже найближчим часом більшість компаній відновлять своє докризове становище і на основі нових соціальних принципів і пріоритетів організовуватимуть подальшу роботу.

**Висновки.** Таким чином, нами розглянуті: основні мотиви управління ефективністю праці та ефективністю підприємства в



період фінансово-економічної кризи та у післякризовий період; послідовність прийняття управлінських рішень щодо поліпшення використання праці персоналу компаній; фактори ефективності праці, що набувають визначального впливу в період, що аналізується; напрями підвищення ефективності праці.

Методи і напрями підвищення ефективності праці запропоновані виходячи з аналізу нематеріальних резервів компаній, що набуває особливої актуальності в кризовий період; роз'яснено вплив вдосконалення організації, умов праці і соціальної інфраструктури в компанії на підвищення ефективності праці. Проаналізовано методичні положення з приводу сутності, форм залучення і реалізації внутрішніх резервів підвищення ефективності праці в організаціях, установах, а також деякі концептуальні підходи до розробки управлінських програм підвищення ефективності праці. Особливу увагу приділено розкриттю сутності партисипативних методів управління ефективністю праці, підходів до їх використання, що отримали широкого розповсюдження в багатьох країнах з ринковою економікою.

Подальші наукові розробки зводитимуться до впровадження зазначених методів та напрямів на практиці у роботу проектно-технологічних організацій та установ і визначення соціально-економічного ефекту. Результати дослідження дозволять доповнити організаційно-економічний механізм управління ефективністю праці новими складовими, що включатимуть у себе його особливості на різних економічних етапах.

### **Література**

1. *Белкин В. Н., Белкин Н. А.* Экономическая теория труда. РАН, УрО, Ин-т экономики. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. — 352 с.
2. *Брылев В. И.* Резервы роста эффективности труда в новых экономических условиях: дис. докт. экон. наук: 08.00.07 / Ин-т труда. — М., 2000. — 312 с.
3. *Войтов А. Г.* Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2009. — 232 с.
4. *Кравчук Н. В.* Організаційно-економічний механізм управління продуктивністю праці на вугільних підприємствах: дис. канд. экон. наук: 08.06.01 / Ин-т економіки промисловості. — К., 2003. — 187 с.
5. *Нижник В.* Удосконалення системи регулювання затрат і результатів праці за умов транзитивного періоду // Регіональна економіка. — № 1. — 2003. — С. 194–201.

6. Якість економічного зростання: пер. з англ. / В. Томас, М. Дайламі, А. Дарешвар та ін.; Наук. ред. пер. О. Кілієвич. — К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. — 350 с.

7. Glen D. Murphy, Greg Southey. High Job Performance Practice. — Personnel Review Volume 32, 1, 2003.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2010 р.

УДК 331.101.262

**О. Ю. Фіненко**, асистент,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## **ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА МІЖНАРОДНОГО ОБМІНУ**

*АНОТАЦІЯ. У статті визначено основні причини та недоліки сучасної системи професійної підготовки населення України, розглянуто основні ознаки порушення структурної збалансованості в системі зайнятості. Для вирішення наявних проблем пропонуються засоби та заходи щодо покращення механізму взаємодії ринку праці та освітніх послуг.*

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Професійно-освітня підготовка, інноваційна робоча сила, формування державного замовлення на підготовку кадрів, вимоги роботодавця до працівника, інтелектуальна власність, національна рамка кваліфікацій.

*АННОТАЦИЯ. В статье определено основные причины и недостатки современной системы профессиональной подготовки населения Украины, рассмотрены основные признаки нарушения структурной сбалансированности в системе занятости. Для решения имеющихся проблем предлагаются средства и мероприятия по улучшению механизма взаимодействия рынка труда и образовательных услуг.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Профессионально образовательная подготовка, инновационная рабочая сила, формирование государственного заказа на подготовку кадров, требования работодателя к работнику, интеллектуальная собственность, национальная рамка квалификаций.

*ANNOTATION.. In the article certainly principal reasons and lacks of the modern system of professional preparation of population of Ukraine, the basic signs of violation of structural balanced are considered in the system of employment. For the decision of present problems facilities and measures are offered on the improvement of mechanism of co-operation of labour-market and educational services.*

**KEY WORDS.** Professionally educational preparation, innovative labour force, forming of government order on training of personals, requirement of employer to the worker, intellectual property, national scope of qualifications.